



TITLE:

国際比較からみた韓国の自動車流通販売システム(2)―「直営販売方式」の発展過程―

AUTHOR(S):

権, 赫基

CITATION:

権, 赫基. 国際比較からみた韓国の自動車流通販売システム(2)―「直営販売方式」の発展過程―. 経済論叢 1998, 162(2): 28-43

ISSUE DATE:

1998-08

URL:

<https://doi.org/10.14989/45231>

RIGHT:

經濟論叢

第 162 卷 第 2 号

アジアの成長目的と為替金融安定化政策（1）…砂 村 賢 1

国際比較からみた韓国の
自動車流通販売システム（2）……………權 赫 基 28

外部不経済と都市の開発形態……………鄭 炳 潤 44

日本の銀行における X 非効率性の評価……………李 珉 煥 64

非死亡リスクを組み入れた費用効果分析（2）…岸 本 充 生 84

平成10年 8 月

京 都 大 学 経 済 学 会

国際比較からみた韓国の自動車流通販売システム（2）

——「直営販売方式」の発展過程——

権 赫 基

課 題

1980年代後半以降，韓国自動車産業は国内市場の急激な拡大とともに市場開放の流れの中で，新たな転機を迎えている。とりわけ，既存の大手自動車メーカー3社は，87年から始まった外国車の輸入制限の緩和，94年三星自動車の自動車産業への参入決定などの内外の競争圧力に直面しており，国内市場は「売り手市場（seller's market）」から「買い手市場（buyer's market）」への構造変化が進んでいる。このような傾向は，現在の自動車の流通販売システムのあり方や販売店の営業形態，さらには販売方式や顧客サービス体制にも大きな変化をもたらすのであろう。

韓国自動車産業は生産面では世界第5位（96年）にまで急成長してきたものの，反面，マーケティング部門，特に新車流通およびアフターサービス面では相対的に遅れている。これまで韓国の自動車メーカーは，新車販売において基本的に「直営方式」を維持してきた。ここで直営方式とは，自動車メーカーが自社製品を流通業者を通さずに，自社の販売部署の統制により全国で統一の価格で販売することを指す。

本稿の課題は，韓国自動車産業において直営方式が70年代にいかに生成したのか，その源流を探るとともに，80年代における直営方式の変容過程を検討することにある。従来の研究においては，直営方式の歴史的変遷過程を取り上げたものではなく，最近のディーラー制状況を叙述したものも数少ない。

先進国において自動車の流通および販売システムは歴史的にみればフランチャイズシステムによるメーカーとディーラーの契約関係を軸として展開されてきており、韓国のように新車販売経路をメーカーが垂直的に統合・管理する直営方式が長期にわたって守られてきたのはレアなケースである。この直営方式形態は、1910～20年代の米国で広範に存在したブランチストアと同様の形態であり、正にチャンドラー・モデルが示したようにメーカーの「見える手(visible hand)による管理的調整」が働くものでもある。重要なのは、こうした対照的な特徴点が韓国自動車市場の特性、流通や販売の環境の相違によって生み出された歴史的背景にその根源を有している、ということである。このことを考察するとともに、流通販売システムのあり方について、さらには、韓国の自動車流通の今後の方向性を探るのが、本稿の狙いである。

I 60年代：直営・代理店の併存

韓国の自動車流通は、自動車メーカーが直接流通を担ういわば「直営方式」を主とする形態を採っているが、最初からメーカー主導の直営方式を全面的に採用したわけではない。自動車ノック・ダウン(KD)生産が始まった60年代において新車販売は、直営店と代理店を通して行われた。

60年代に韓国自動車市場で唯一の存在であった新進自動車(後に大宇自動車)¹⁾はすでに代理店方式を取っており、後発メーカーである現代自動車もフォード車のノック・ダウン生産が始まった69年には、ソウル・釜山を除く全国の各道ごとに一つの代理店を持つフランチャイズ・チャネルを構築した。

このような流通販売チャネルは、1904年3月にフォード社がアメリカで実験したチャネル戦略と非常に似ている。当時、フォード社は、来店客の相手をす

1) 大宇自動車の前身は、新進工業(1963年設立)がセナラ自動車(1962年設立)を買収して1965年に設立した新進自動車である。72年6月にGMが新車の折半の出資をしてGMコリアとなるが、経営の悪化のために76年には新進自動車の持ち分を韓国産業銀行が購入し、名称をセハン自動車に変更した。78年7月に大宇グループは、新進自動車の持ち株を韓国産業銀行から購入し、社名も83年に大宇自動車と変更した。

る巨大な販売施設をデトロイトに一つ作ったが、都市以外では、独立系のディーラーを通じて販売を行なったのである²⁾。現代自動車が大都市では直営店、地方では代理店を作った経緯は知られていないが、同社が販売については全く経験がなかったこと、フォード社との関連などからみると、フォードの初期の流通販売チャネル戦略に大いに影響を受けたと推測することが可能であろう。

当初、フォードは現代自動車に対し、完成車を初生産する以前の段階でアフターサービス・センターの設置、全国に五つ以上の直営整備工場の建設、全国規模の部品販売網の組織、整備技術の普及などを勧告した。そして、販売代理店ではアフターサービスと部品販売を兼営するように現代自動車に強く要求した。

しかしながら、こうしたフォードの流通販売チャネル戦略は、現代自動車にとって受け入れ難い条件であった。なぜなら、60年代の韓国の実状からすると、地場資本は皆無に等しく、新車販売・部品・アフターサービスを総合的に取り扱う代理店を探すことは可能ではなかったからである。また、アフターサービス面で大規模な投資を要求するフォードの主張も、「売り手市場」であった市場状況を享有していた当時のメーカー側に説得力が欠けるものであった。結局、現代自動車はソウル・釜山を除く地方では新車販売のみを行う代理店を募集する一方、部品は部品代理店を経由する販売チャネルを作り出した。アフターサービス・センターは、フォードが要求した5ヶ所に至らず、69年までソウル・釜山に二つのメーカー直営のアフターサービス・センターを設立することに止まった。

販売代理店は68年から設けられ始め、69年9月には仁川、水原、江原道(春川)、忠清北道(清州)、忠清南道(大田)、全羅北道(全州)、全羅南道(光州)、慶尚北道(大邱)、慶尚南道(馬山)、済州道(済州)などに設けられた。(第1表参照)代理店の選定基準は、地方の有力資本で運輸業、整備工場などの経営を

2) R・S・テドロウ著、近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993年。

第1表 現代自動車の販売代理店（1969年9月現在）

道 名	販売代理店名	所 在 地
京 畿 道	仁 川	仁川市中区新生洞2-28
	水 原	水原市中洞125
江 原 道	江 原	春川市要仙洞182
忠 清 北 道	忠 北	清州市西門洞9
忠 清 南 道	忠 南	大田市中洞75-12
全 羅 北 道	全 北	全州市古寺洞2街320-1
全 羅 南 道	全 南	光州市須奇洞33-1
慶 尚 北 道	慶 北	大丘市北区太平路4街162-1
慶 尚 南 道	慶 南	馬山市珊瑚洞415
済 州 道	済 州	—

（出所）現代自動車『現代自動車史』1992年。

営んでいる人が優先的に選ばれた。そして、69年5月には大都市での直営販売のため「営業社員制度」をとり入れ、営業社員35人を採用した。営業社員はフォード方式の販売教育を受け、直ちにソウル・釜山などの大都市で販売活動を行なった。

では、当時の地方代理店は新車販売においてどのような役割を演じたのか。まず、契約形態はアメリカ型のフランチャイズ契約方式を採ったものの、実際の経営実態はアメリカのそれとはかなり違うものであったことがいえよう。代理店は在庫を持っておらず、ユーザーに車を紹介する代償にメーカーからコミッションを引取る販売エージェントにすぎなかった。また、代理店は納車の責任を負わなかったため、ユーザーは車を買ったらメーカーの組立工場まで列車に乗って引取りに行くなどといったことが一般的にみられた。

一方、起亜自動車³⁾は三輪車の生産が始まった62年から67年までには、代理

3) 起亜自動車は、1944年に自動車会社の京城精工（株）として発足し、52年に起亜産業（株）に、90年に現在の起亜自動車（株）に社名を変更した。したがって、60～70年代時点の社名は起亜産業であるが、本稿は現在名に統一している。起亜自動車は61年に本田との非公式な合弁でオートバイの生産を、62年にはマツダとの非公式な合弁で三輪車の生産を開始した。71年にマツダ（当時の東洋工業）との正式な技術提携で四輪トラックおよび乗用車の生産に参入。81年、自動車統合政策によりいったん乗用車の生産から撤退させられるが、87年に再度参入した。

店と支店が併存する販売体制を維持した。当時、起亜自動車の代理店は起亜自動車と契約を結び、制限された地域内で販売活動を行った。代理店と支店の出自は、金物店、自転車店を兼営する人が大半を占めていた⁴⁾。

要するに、60年代において、韓国の自動車メーカーが直営方式と代理店方式を併用した理由は、韓国では当時、メーカーが始まったばかりの組立生産に資金を集中したあまり、地方の販売にまで投資する余力がなかったことを指摘しうる。しかも、自動車市場は常に超過需要の状態であったため、メーカー側は販売店およびアフターサービス面での投資に非常に消極的な姿勢をみせたのである。

II 70年代：直営方式への転換

1 割賦金融制度の導入と破綻

しかし、70年代に入って韓国メーカーは、次々と代理店との契約を解消し、直営方式の販売チャネルを作り出した。起亜自動車は三輪車の大量生産が本格化された68年以降、本社直営の販売システムをとり入れ、70年には全国に8ヶ所の直営営業拠点、15ヶ所の営業所を設置した。現代自動車も71年から直営営業所を設置した。ここでは、現代自動車の直営方式への転換過程を主にとり上げ、韓国自動車メーカーが直営方式を選んだ背景は何にあったのかについて考察する。引用資料としては主に、現代自動車株式会社編『現代自動車史』1992年5月、を用いることとする。

現代自動車は創立翌年の69年度に黒字を記録するなど、順当な立上りをみせるが、70年に入って経営危機に落ち込んだ。その危機はアフターサービスおよび割賦販売制度の破綻から訪れた。69年以降、「コルティナ」販売の急伸に伴い、アフターサービスに対する需要も激増し、現代自動車は海外から補修用部品を緊急輸入するなど、アフターサービス部品の確保に全力を挙げるようになった。しかし、外貨の不足によりノック・ダウン部品の輸入が抑制され、か

4) 起亜自動車『起亜自動車五十年史』1994年、752ページ。

つ全国的な部品調達システムが整えられていなかったため、アフターサービス部品の供給面で隘路が生じた。さらに国内の部品メーカーによって補足された部品のなかでは不良品が少なくなかったし、不良整備も日常茶飯事であったため、現代自動車に対する消費者の不満は極度に高まった。

さらに経営に深刻な影響を与えたのは、現代自動車が銀行・保険会社との協議を経て創案した「銀行割賦制度」の破綻とそれによる資金難であった。現代自動車は68年9月27日、『国民銀行法』により庶民金融を取り扱っていた国民銀行と「自動車割賦販売代金融資に関する契約」を締結し、相互賦金による自動車割賦を実施するよう合意した。この契約は翌年の69年12月に第2表のとおり改正された。この契約書によると、「銀行割賦制度」の仕組みはつぎのようになっている。

①ユーザーは銀行と相互賦金契約を締結する、②銀行は顧客に自動車割賦販売代金の融資を行い、融資金は現代自動車の口座に振り込む、③ユーザーは相互賦金契約期間内に月賦金を銀行に払い込み、融資額を返済する。銀行は債権確保のため、現代自動車がつぎのような義務を果たすように契約書に明記した。①現代自動車はユーザーへの融資額について延滞保証者になるとともに、融資額と同額の履行保証保険契約を保険会社と締結する(4条1項)、②「自動車抵当法」によって抵当権を設定する(4条2項)。なお、銀行は延滞問題が発生する場合に備え、契約書5条3項につぎのように記した。「乙(国民銀行)が保険会社に保険金を請求した日から10日経過しても保険金の支給が行われない場合、乙(国民銀行)は甲(現代自動車)名義の預金、定期積金、その他の甲の債権を期限の到来とは関係なく乙の債権と相殺することができる。但し、甲(現代自動車)名義の預金、定期積金より全額を相殺した場合には、乙は保険金の受領権および自動車抵当権を甲に譲る」。つまり、延滞が発生しても保険会社が保険金支給を拒否する場合、債権回収の責任は現代自動車を負わなければならない、ということである。

ユーザーの延滞は、「コルティナ」の性能問題、アフターサービス問題が絡

第2表 現代自動車と国民銀行との自動車割賦販売代金融資に
関する契約書 (1969年12月)

甲 現代自動車株式会社

乙 国民銀行

第1条 (自動車販売代金融資事務)

- ①甲は、第3条により自動車割賦ユーザーに対する融資を乙に要請する。
- ②乙は、ユーザーの中で適格者に融資を行い、同融資金を甲名義の預金口座に振り込む。

第2条 (自動車販売計画および融資可能額通報)

- ①甲は、乙に年間自動車販売計画を毎年12月15日まで通報しなければならない。
- ②甲は、毎月23日まで翌月の自動車販売計画を乙に通報しなければならない。

第3条 (相互賦金契約の種類)

甲は、自動車割賦販売代金の融資を受けるユーザーに下記のような相互賦金契約条件を知らせる。(下記省略)

第4条 (自動車販売代金の融資)

乙は、自動車販売代金の融資を受けるユーザーが第3条に定めた相互賦金契約を締結してから1ヶ月が経過し、2回目の賦金払込を完了した時点で、甲によってつぎのような融資手続きが完了された後に融資を実行する。

- ①甲は、乙がユーザーに実行する融資金に対し連帯保証しなければならない。
- ②甲は、乙からユーザーへの融資金と同額の「割賦販売代金保険契約」を締結し、乙に質権を設定する一方、保険金請求権を乙に譲渡する。
- ③甲は、「自動車抵当法」に基づき、乙に第1順の抵当権設定を与える。

第5条 (融資金償還)

- ①甲は、ユーザーが融資金の払込を誠実に行うようあらゆる措置を取る。
- ②甲は、売買契約書に、ユーザーが割賦金払込を2回以上延滞する場合、売買契約が自動的に解止されるとの内容の文言を挿入する。
- ③乙が保険会社に保険金を請求した日から10日経過しても保険金の支給が行われない場合、乙は甲名義の預金、定期積金、その他の甲の債権を期限の到来とは関係なく乙の債権と相対処理することができる。但し、甲名義の預金、定期積金より全額を相対処理した場合には、乙は保険金の受領権および自動車抵当権を甲に譲る。
- ④保険会社から支給された保険金が融資金の原利金と延滞過怠金との合計額に及ばない場合、前項に準じて甲が負債を解決する。
- ⑤乙が保険会社に直接保険金を請求する時には事前に甲に通報する。

第6条 (資金支援) 甲は、乙が融資を円滑に行うように甲の余裕資金を最大限に乙に預け入れる。

第7条 (任意解止) 甲、あるいは乙の一方が本契約を解止する場合、3ヶ月前に通報する。

第8条 本契約に明示されていない事項に関しては甲・乙の協議の上で処理する。

んでいた69年から、急増しはじめ、延滞額は70年初16億ウォン、同年9月には24億ウォンにまで上った。延滞が発生するやいなや銀行は保険会社に保険金を請求したが、保険会社はユーザーたちが現代自動車の車の性能に不満を持っていることに目をつけ、製品の瑕疵のため生じる損害については保険金支給の義務がないとの理由で、保険金支給を拒否したのである。

こうなると、銀行は契約書の5条3項に依拠し、新しいユーザーへの融資額で延滞者の未支払い割賦金を相殺し、保険金の受領権および自動車抵当権を現代自動車に譲った。したがって、現代自動車は銀行から保険金の受領権および自動車抵当権を譲られたものの、車を売っても代金を手に入れなくなる困窮に落ちてしまったのである。

その後、販売管理部の延滞回収班によって債権回収が徹底的に行われ、滞納額が少しずつ減ったものの、73年に延滞問題が解消されるまで滞納総額は40億ウォンに至った。当時、現代自動車の総資本金が8億ウォンにすぎなかったことを考えると、現代自動車が受けた打撃は相当のものであることがわかる。現代自動車は創立から3年も経たずに、会社の存立まで伺われるほどの危機に逢着した。

2 直営方式の確立

現代自動車の経営陣はこの危機を乗り越えるためには、アフターサービス問題と延滞回収が急務であるとの認識で、70年7月に「非常経営体制」に突入した。危機管理は、人員や機能が大幅に拡充された「販売部」が主導した。販売部の総員は71年5月には206名に達し、本社の他の部署の総員152名を上回った。当時、販売部門の管理がどのくらい重要であったのかを示す端的な例である。販売部の機能としては、①販売および販売企画、②割賦経理および割賦管理、③延滞回収、④アフターサービス、⑤部品などであった。

ここで注目されるのは、販売部内に設けられ、全国的な規模で行われた「延滞回収班」の活動である。現代自動車は銀行から譲られた保険金受領権および

自動車抵当権に基づき、保険会社に対しては保険金支給請求訴訟を提起する一方、延滞回収のためにあらゆる法的措置を取るようになった。販売管理部の延滞回収班の活動は、自動車抵当法に基づき延滞者の車を仮差押えし、ユーザーに契約を復活するよう圧力をかける方法で行われた。もし、延滞者が契約の復活に応じない場合、競売にかけ延滞を回収する方式を採った。また、延滞回収班の社員は地方の代理店に派遣され、代理店の販売管理実態をチェックする一方、新車販売まで行ったのである。

このような一連の事件をきっかけに、現代自動車はアフターサービスおよび販売管理の重要性を痛感し、販売システムの抜本的な改革に乗り出した。

第一、新車販売については、71年以降代理店契約を解消しはじめ、地方でもメーカー直営の販売店を設置することになった。この直営営業所は、70年末に延滞回収の目的で道ごとにつくられた連絡事務所を基盤としたものである。71年中には慶南、全羅、慶北、仁川に営業所が作られ、75年4月には事業所4ヶ所(ソウル、釜山、大丘、大田)、営業所四ヶ所(京畿、全州、馬山、清州)、出張所三ヶ所(水原、蔚山、浦項)、代理店三ヶ所(全南、江原、済州)と成り立つ販売網を構築した⁵⁾。直営営業所の拡充とともに一時的に中断された営業社員の採用も再開され、71年11月に60人を採用した以降には毎年定期的に採用することになった。

第二、アフターサービス面では、74年3月に本社販売部門の中でアフターサービス関連部署を分離し、現代自動車サービス(株)を設立した。

第三、割賦制度は、銀行と保険会社を媒介させる方式を止め、73年から自社割賦方式へ転換した。

現代自動車の直営販売組織は、74年以降の経営好転、政府の積極的な自動車産業育成政策、国産モデルのポニー(PONY)の出現とともに一層強化された。政府は74年5月に、前年の大統領の施政方針(80年初めに50万台の自動車生産

5) 全南、済州地域は代理店を通じる販売が有利であるとの判断で代理店を残したが、これらの代理店も83年7月に販売権が現代自動車サービスに移される。『現代自動車史』1992年、406ページ。

の計画実施)に基づき長期自動車工業振興計画を発表した。この計画は、①75年までに国産化率の95%実現、②部品工業との水平的系列化、③81年までに七万五千台の輸出実現、などを骨子としたものであった。この時点で政府の自動車産業発展に対する強力な意志は確固たるものとして各メーカーに受け止められ、生産・販売に対する投資を一層押し進めるきっかけとなったと評価することができよう。現代自動車は75年12月から最初の国産モデルである1300ccクラスのポニーの量産を開始し、76年からポニーの販売が急伸したため直営営業所の拡充に乗り出した。新車の生産がユーザーの需要に追いつかなかった当時の状況では、販売店の拡充は新車販売の増加を意味するものであった⁶⁾。

販売組織の拡大は、年間販売目標・総売上高を基準に、大都市には「事業所」を、中小都市には「営業所」・「出張所」を設置する形で行われた。77年1月には直営営業所の名称は都市名を、代理店の名称は道名を使った。第3表でみるように、現代自動車の店舗は70年代半ばから毎年拡大し、79年には9事業所、6営業所、28出張所、11連絡所まで増えた。ただ、江原道(春川)、全羅南道(光州)、忠清北道(清州)、済州道(済州)地域の代理店は残された。

III 80年代：販売部門の分離

現代自動車の直営体制は80年代にも拡大しつづき、83年には営業所は57ヶ所にまで上った。現代自動車は営業所の増加に伴い、83年5月1日に現代自動車サービスと「特約販売契約」を結び、忠北、済州地域の代理店の販売権を現代自動車サービスに移管した。同年7月には江原、全南地域の代理店の販売権が現代自動車サービスに移されることによって地方の代理店は消滅した。同年10

6) フォード社は、1913年から1915年の間に、サンフランシスコや全国各地に設立しつづけた主要な支社とは地理的に離れたところに会社所有・会社経営の小売販路をつくり始めていた。会社はディーラーと同じ価格・同じ条件で販売したと報告されているが、それにもかかわらず、顧客は、フォード社と直接取引すれば、よりよい条件が得られると信じていた。フォード社自身の直接的な小売活動に対するディーラーの反対は強かったようである。そこで、1916年11月、会社は、「支社を通じての小売販売と納車を廃止する」という決定を発表した。R・S・テドロウ著、近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993年、158ページ。

第3表 70年代における現代自動車の販売組織の変化推移

(単位:ヶ所, 千台)

	1970	1971	1972	1975	1976	1977	1978	1979
事業所	2	2	2	4	4	6	6	9
営業所	—	4	7	5	6	5	7	6
出張所	—	—	—	2	9	12	20	28
連絡事務所	—	—	—	—	—	—	—	12
販売株式会社	—	—	—	—	—	—	—	1
代理店	10	6	3	3	3	4	4	4
総販売拠点数	12	12	12	14	22	27	37	60
国内総販売台数	22	21	17	36	48	76	137	169
現代自動車	4	4	4	7	18	32	65	81
起亜自動車	7	8	7	20	20	27	43	51
大宇自動車	11	9	5	8	9	14	25	34

(出所) 現代自動車株式会社編「現代自動車史」1992年より作成。

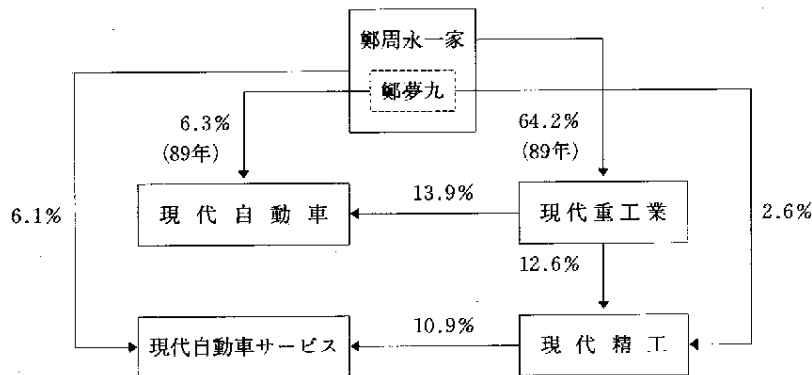
第4表 80年代における現代自動車の販売組織の推移

	83	84	85	86	87	88	89	90	91
販売店(ヶ所)	76	88	101	139	167	183	236	278	369
現代自動車	57	61	69	99	112	123	161	111	154
現代自動車サービス	19	27	32	40	55	60	75	167	215
営業マン(人)	1,052	1,216	1,581	2,529	3,444	4,106	6,138	6,702	7,993
現代自動車	932	1,019	1,342	2,147	2,975	3,313	4,826	3,355	3,738
現代自動車サービス	120	197	239	382	469	793	1,312	3,347	4,255

(出所) 第3表に同じ。

月には京畿の一部地域(水原, 安陽, 果川, 光明)が, 84年11月に全北, 86年2月に忠南地域の販売権が現代自動車から現代自動車サービスに移された。90年1月には慶尚道の販売権が移されるなど, 現代自動車サービスへの直営店移管は90年代まで続けられた。その結果, 第4表でみるように, 現代自動車サービスの営業所の数は90年から現代自動車のそれを上回ることになった。そして, 60年代に代理店が持っていた地方の販売権を現代自動車サービスが代わっ

第1図 現代自動車および現代自動車サービスの株式所有関係(1994年)



(出所) 毎日経済新聞社『会社年鑑』1995年。

服部民夫「東アジアの財閥はいま①韓国」『世界週報』1992年8月11日、54ページ。

てしまった。

大手メーカー3社の自販会社のほとんどはメーカーと資本関係がないものの、財閥内部の重層的な資本関係・人的関係からすると、実質的にはメーカーの子会社のような性格を帯びているとみてもよいだろう。たとえば、現代自動車の例を上げてみよう。第1図でみるように、現代自動車は現代自動車サービスと資本関係を持たない。現代自動車サービスの株主構成(94年)をみると、現代自動車は現代自動車サービスの株を持っておらず、現代グループのメンバー企業である現代精工(10.9%)と現代自動車の鄭夢九会長(6.1%)が大株主となっている。

しかし、現代グループのオーナーは現代重工業という中核会社を通じて現代自動車を間接的に支配しており、また、現代自動車の大株主たる現代重工業は現代精工を通じて現代自動車サービスを間接的に支配している。要するに、現代自動車の大株主はグループのメンバー企業(現代精工)を通じて現代自動車サービスを間接的に支配している、ということである。

74年に設立された現代自動車サービスはアフターサービスと補修用部品の販

第5表 韓国の自動車販売会社の現況 (1994年)

	現代自動車サービス(株)		ウリ自動車販売(株)		起亜自動車サービス	起 産
設 立 日	1974年2月26日		1977年2月26日		1971年3月20日	1976年7月5日
従業員(人)	14,345		3,776		2,965	1,569
株 主 構 成	現代精工 10.9%	鄭夢九 6.1%	大宇自従業員		起亜自動車 28.5%	起亜自従業員 5.7%
					アジア自動車 17.9%	証券安定基金 3.9%
						起亜自サービス 3.0%
売上高(億ウォン)	47,114		26,953		2,743	—
(94) 構成 (%)	部品/整備 10.4%	自動車販売 87.2%	*部品販売および整備 4.8%	リンコン・コンティネンタル 4.8%	部品/整備 95.2%	建築工事 52.7%
	自動車販売 87.2%	その他 2.4%	は人宇自動車から未譲渡		自動車販売 32.2%	自動車販売 32.2%
					その他 15.1%	その他 15.1%
備 考	—		94年6月20日 社名変更		88年5月 フォード車販売開始	90年3月 自動車販売開始

(出所) 毎日経済新聞社「会社年鑑」1995年。

売を主とする事業活動を行ってきた。ただ、83年に現代自動車の営業所が移管されてからは売上の中で新車販売の占める比率が87.2%になっており、アフターサービスおよび部品販売の比率は10.4%である。現代自動車の直営店と現代自動車サービスの直営店との領域区分は、現代自動車がソウル、京畿道の一部(北部)地域を担当し、現代自動車サービスは他の地域をカバーしている。両社の営業機能面での差はほとんどない。

次に、起亜自動車の自販会社についてみると、起産は建設事業が本業であるが、90年から起亜車の販売を始めた。起産は起亜グループのメンバー企業ではないものの、起亜自動車従業員(5.7%)と起亜サービス(3.0%)が大株主となっている。起亜自動車サービスは、起亜グループのメンバー企業であり、アフターサービス・部品・新車販売の事業を営んでいる。88年からはフォード車の輸入・販売も行ってきた。大田自販は起亜自動車が100%出資した子会社である。起亜自動車の三つの販売会社との間には、テリトリーが定められており、起産は慶尚地域、起亜自動車サービスは輸入車(セイブル)販売および全羅地域、

大田自販は大田地域をそれぞれ担当している。

大宇自動車は本社直営の販売店は持っておらず、生産車種はすべてウリ自動車販売(株)を通して売られる。ウリ自動車販売の前身は大宇自動車販売であり、94年6月に社名が変更された。

では何故、80年代半ば以降、自動車メーカーは販売部門の一部を分離し（spin-off）、系列販売会社へ販売権を移してきたのか。その理由として、次の四つの点を指摘したい。

第一、管理面での問題である。生産メーカーが全国に数百ヶ所に至る全ての直営営業所を管理するのは非効率的であったからである。第二、本体の単なる一職能部分しか担当しない、すなわち非自律的単位を切り離すことによって、それを新たに「プロフィット・センター」化し、全体の経営効率を向上させるという意図があったとみられる。第三、資金調達面で、販売部門を分離する方が有利であった。70年代後半以降、自動車市場が急激な発展をしたために、自ら流通機構を完全に内部化するだけの資源の蓄積が追い付かなかったと考えられる。第四、販売部門の統合と類似の効果を上げることでできる方法として、「流通系列化」を意図したのである。つまり、資本関係、もしくは人的関係のある系列自販会社を利用することによって、メーカー側は一貫したマーケティング戦略を展開することが可能であったからである。

小 結

本稿では、韓国自動車流通における直営方式(前方垂直統合)の形成・発展過程について考察してきた。韓国の自動車メーカーは、最初、地方では地場資本の代理店を通じる新車販売システムを採用したが、まもなく代理店との契約を次々と解消し、地方でもメーカー直営の営業所にとって代わるようになった。販売チャネルの内部統合化の動きは70年代に急速に進展しており、80年代後半に至って、代理店のほとんどすべてがなくなった。現代自動車が代理店方式より直営方式を選んだ直接的な理由としては、アフターサービス問題や割賦販売

制度の破綻などに伴って訪れた経営危機を打開する過程で、代理店の消極的な販売管理システムを革新する必要性を痛感したことが上げられる。そして、直営方式の全面的な展開を促した背景には、政府の強力な自動車産業育成のビジョン提示、売り手市場構造の長期化などに支えられ、自動車メーカーは販売におけるプロフィットを享受しようとする誘因があったといえよう。

自販会社についてみると、日本の自動車販売会社は自動車メーカーが出資したものに対し、韓国においては、自動車メーカーと資本関係を持たない場合もある。しかし、その場合においても、韓国財閥内部の株式関係、実際の取引関係からみると、韓国の自動車販売会社は自動車メーカーの販売子会社のような性格を帯びるといえる。

総じて、韓国の自動車流通販売システムは、国内自動車市場の急速な拡大がみられた70～80年代には直営方式が定着・強化されてきたが、市場需要構造に変化がみられはじまった90年代には、流通販売システムの革新が求められている。90年代における市場構造の変化は、メーカー主導の直営販売中心に推移してきた韓国の伝統的な自動車販売システムそれ自体が新しい革新への方向へ向かわねばならないことを意味する。これまで、メーカーの高圧的なマーケティング戦略に支えられてきた流通販売チャネル政策も変化しなければならない。国内市場の過剰生産問題、日本車輸入制限撤廃（99年）などに象徴される内外の競争圧力も、既存メーカーの販売システムの革新に拍車をかけるだろう。

参考文献

有富重尋「韓国自動車流通序論」『名城商学』第36巻第4号、1987年3月。

——『自動車流通研究』ナカニシヤ出版、1987年12月。

藤本隆宏「日韓自動車産業の形成と産業育成政策(2)」『東京大学経済学論集』第60巻第2号、1994年7月。

韓国自動車工業会「韓国の自動車産業」1995年。

現代経済社会研究院『消費者満足のための最適流通構造研究』1995年。

現代自動車『現代自動車史』1992年。

- 加藤健彦・窪田光純『韓国自動車産業のすべて』日本経済通信社, 1989年。
- 起亚経済研究所『ディーラー制導入の妥当性分析』1990年。
- 起亚自動車『起亚自動車五十年史』1994年。
- 李斗煥『韓国の自動車産業』全国経済人联合会, 1996年。
- 李海春「市場開放が自動車流通および割賦金融に及ぼす影響」起亚経済研究所, 1991年6月。
- 毎日経済新聞社『会社年鑑』1995年。
- 成生達彦『流通の経済理論』名古屋大学出版会, 1994年。
- 呉源哲『韓国型経済建設(4)』起亚経済研究所, 1996年5月。
- 朴源柱「自動車アフターサービス部品供給システムの合理化方案」起亚経済研究所, 1990年8月。
- テドロウ, R.S. 著, 近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房, 1993年。
- 下川浩一「日米自動車産業の流通販売システムの国際比較と今後の自動車流通の革新」『経営志林』第24巻第2号, 1987年7月。
- 塩地 洋『自動車ディーラーの日米比較——「系列」を視座として——』九州大学出版会, 1994年。
- 「自動車ディーラーの日米韓・国際比較——“KEIRETSU”を比較視座として——」『九州産業大学商経論叢』第32巻第2号, 1991年10月。
- 「自動車販売における二重の「系列」問題」『九州産業大学商経論叢』第32巻第1号, 1991年8月。
- 尹準模『韓国自動車70年史』交通新報社, 1975年。